



Handreiking

Schakeldienst

Wat is het?

Een schakeldienst is een (extra) dagdienst. Deze start om 9:30 uur en eindigt om 18:00 uur. De dienst kan binnen een meldingstermijn van zestien uur veranderen in een ochtend- of een middagdienst. Een schakeldienst vangt onverwachte fluctuaties in de capaciteitsvraag op, door snel te schuiven met de bezetting. Zo vermindert de werkdruk.

Iets voor u?

Een schakeldienst is niet (meteen) voor elke organisatie en/of afdeling geschikt. Het kan een prima oplossing zijn voor bepaalde problemen. Voor een succesvolle introductie moet de organisatie aan bepaalde voorwaarden voldoen. Het is aan te raden om eerst te zorgen voor een beginsituatie, waarin de voorwaarden voor succes optimaal zijn. De checklist hiernaast helpt daarbij.

Hoe werkt het?

Een snijdende afdeling kent structureel een aflopende bezetting per dag. De meeste werkzaamheden vinden plaats in de vroege dienst (ADL-taken). In de late dienst en de nachtdienst is minder personeel nodig. Een schakeldienst is gericht op het verhogen van de flexibiliteit van de personeelsbezetting én het verminderen van werkdruk. Het volgende voorbeeld illustreert de werking van een schakeldienst.

Checklist

Met onderstaande checklist krijgt u beter zicht op de mogelijkheden en beperkingen van uw 'beginsituatie'.

PROBLEEM (hoe meer het onderstaande van toepassing is, hoe beter de schakeldienst een passende oplossing kan zijn)	CHECK
Is de bedbezetting elke dag anders en vertoont deze veel fluctuatie?	
Is er elke week sprake van over- dan wel onderbezetting tijdens diensten?	
Wordt er meer gewerkt dan ingeroosterd?	

VOORWAARDEN (hoe meer het onderstaande van toepassing is, hoe beter de schakeldienst een passende oplossing kan zijn)	CHECK
Is het helder en duidelijk hoeveel capaciteit en bezetting per dag noodzakelijk is? Of: kan op korte termijn een capaciteitsanalyse plaatsvinden die inzicht geeft in de benodigde capaciteit en bezetting per dag?	
Is er voldoende ruimte in de personeelsbezetting? Zijn er voldoende mensen beschikbaar, ook als er afwezigheid ontstaat door verlof en ziekte?	
Is er een duidelijk beeld hoe de fluctuaties in bedbezetting ontstaan? Zijn deze te voorspellen?	
Is zeker dat de behoefte aan een wisselende personeelsbezetting NIET komt door een structureel tekort aan personeel (vacatures, onvoldoende inzet vanuit flexpool of te weinig reservebezetting) of een hoog ziekteverzuim?	

Bovenstaande vragenlijsten helpen een eerste oordeel te vormen over de Schakeldienst als mogelijke innovatie.

Handreiking Schakeldienst



Wisselende bedcapaciteit

Op basis van praktijkervaring – eventueel onderbouwd met een capaciteitsanalyse (zie de handreiking capaciteitsanalyse) – blijkt dat de bedcapaciteit per dag nogal eens verschilt in de vroege en late dienst. Soms zijn er minder mensen nodig in de vroege dienst en meer in de late, of andersom. Voor deze karakteristieke wisselingen in capaciteitsvraag biedt de schakeldienst een oplossing.

Extra schakeldienst

De optimale vorm is het inroosteren van een extra schakeldienst. Deze zorgt voor een lichte verhoging van de reservebezetting op de afdeling. Maar deze extra inzet is wel flexibel, omdat het een geschakelde dienst is die twee diensten aan elkaar koppelt. In de huidige praktijk van ziekenhuizen is het inzetten van extra capaciteit financieel vaak niet realiseerbaar.

Flexibele dienst

De tweede oplossing is het flexibiliseren van één bestaande dienst door de invoer van een schakeldienst. In het voorbeeld komen elke dag twaalf verpleegkundigen op. Elf van deze verpleegkundigen draaien een vaste (vroege, late en nacht) dienst en één verpleegkundige draait een schakeldienst. Deze specifieke schakeldienst draaien de verpleegkundigen om toerbeurt.

De bezetting per dag is dan als volgt:



Verwachte capaciteit

Als er geen wisselingen zijn in de verwachte capaciteitsvraag en personeelsbezetting, dan komt de verpleegkundige met schakeldienst op in een dagdienst. Ze werkt dan dus tijdens een deel van de vroege en een deel van de late dienst.

Verhoogde capaciteit

Als de teamleiding zestien uur van te voren vaststelt dat de verwachte capaciteit niet past bij de standaardbezetting, dan kan de verpleegkundige met schakeldienst de bezetting in de ochtend of in de middag verhogen.

Voor- en nadelen

Het grootste voordeel van een schakeldienst voor de verpleegkundigen is de situatie waarbij ze zelf geen schakeldienst draaien, maar dat bij hoge werkdruk een bekende en ingewerkte collega bijdraait om de werklast te verlagen.

- Voor de verpleegkundige die de schakeldienst draait, betekent dit een extra ongemak in de afstemming tussen werk- en privé. Tijdens de schakeldienst is de begin- en eindtijd van de werktijd onduidelijk. De volgende maatregelen verlichten dit ongemak:
 - Alle verpleegkundigen draaien in gelijke hoeveelheden schakeldiensten, ongeacht omvang van het arbeidscontract.
 - Het aantal schakeldiensten per verpleegkundige is maximaal twaalf per jaar.
 - Schakeldiensten staan gelijk verdeeld over het rooster. Niet meer dan één schakeldienst per maand per persoon.
 - Schakeldiensten staan voor een heel jaar ingeroosterd. Uiterlijk in november van het kalenderjaar weet elke verpleegkundige wanneer ze een schakeldienst in het volgende jaar draait.
 - Een schakeldienst ruilen kan alleen voor een andere schakeldienst. Het is dus niet mogelijk om alle schakeldiensten weg te ruilen. Anders vindt er een onevenredige verdeling van ongemak plaats.

Plan van aanpak

De meerwaarde van een schakeldienst is de mogelijkheid om snel te reageren op veranderingen in de capaciteitsvraag. Met een verlaagde werkdruk als gevolg.

Capaciteitsanalyse

Belangrijk in het plan van aanpak is dan ook een analyse van de capaciteit. Kernwaarden in deze analyse zijn:

- de voorkomende variabiliteit (voorspelbare veranderingen in capaciteit);
- de flexibiliteit (onvoorspelbare veranderingen in capaciteit).

Voor een dergelijke capaciteitsanalyse is een handreiking beschikbaar. We adviseren om deze capaciteitsanalyse te ontwikkelen in een projectgroep, bestaande uit een roosterplanner, de teamleider en twee verpleegkundigen (ambassadeurs) van de afdeling.

Voorspelbare variaties

Uit de voorspelbare variabiliteit volgen veranderingen in capaciteitsvraag. Een oplossing voor deze voorspelbare variaties in de capaciteitsvraag is om de bezetting roostermatig met de variaties mee te laten bewegen. Daarvoor is een schakeldienst niet inzetbaar.

Grondregels schakeldienst

Vervolgens spreken de teamleiding, afdeling en de OR een aantal grondregels voor een schakeldienst af. Deze verschillen per situatie, maar komen in de basis overeen met onderstaande regels:

1. Schakeldiensten zijn bedoeld om werkdruk te verminderen, door snel te kunnen reageren op onverwachte veranderingen in de capaciteitsvraag.
2. Schakeldiensten staan vast in het rooster.
3. Schakeldiensten staan voor een heel jaar ingeroosterd.
4. De plaats in het rooster is bepaald door een capaciteitsanalyse.
5. Iedere verpleegkundige werkt per jaar evenveel schakeldiensten.
6. De schakeldiensten mogen in totaal niet meer dan één keer per maand voorkomen.
7. Een schakeldienst ruilen kan alleen voor een andere schakeldienst. Bij ruiling blijft gelden dat een verpleegkundige slechts één keer per maand een schakeldienst mag werken.
8. Een schakeldienst bestaat uit een dienst van 09:30 uur tot 18:00 uur.
9. Een schakeldienst is minimaal zestien uur van te voren verschuifbaar.
10. Een schakeldienst is naar voren en naar achteren verschuifbaar.
11. Een schakeldienst is ook in zijn uiterste vorm verschuifbaar: in een volledige ochtenddienst of een volledige middagdienst.
12. Een schakeldienst is nooit verschuifbaar in een (deel van de) nachtdienst.
13. De teamleider bepaalt – in overleg met onder anderen de roosterplanner – wanneer een schakeldienst verschuift.
14. De teamleider belt in dit geval de betreffende ingeroosterde werknemer (tijdig) op om de verschuiving mede te delen.
15. Tenslotte: Schakeldiensten zijn niet bedoeld om werkdruk te verminderen als gevolg van (onverwachte) veranderingen in de bezetting, zoals een ziektemelding of de opname van een vakantiedag.

Evaluatie

De schakeldienst lost onvoorspelbare flexibiliteit in de capaciteitsvraag en de werkdruk snel op door te schakelen. Een schakeldienst is niet bedoeld om voorspelbare pieken en dalen op te vangen. Ook is het niet bedoeld als oplossing voor bezettingsproblemen als gevolg van ziekte, verlof of tekort aan noodzakelijke competenties.

Ervaring

Het werken met een schakeldienst vanuit de bovenstaande speelruimte vraagt om gewenning en ervaring. Een beperkte pilot en een goede evaluatie helpen om de noodzakelijke kennis en ervaring op te doen. De evaluatie is gericht op het noteren en beschouwen van de redenen van het schakelen.

We adviseren om tijdens de proefperiode de volgende gegevens te verzamelen:

1. De teamleider noteert elke schakeling.
2. Noteren meldingstermijn voor de betreffende verpleegkundige.
3. Een inventarisatie van de reden van de schakeling.
4. Redenen ter registratie:
 - a. onverwacht meer/minder bedbezetting;
 - b. onverwachte afwezigheid personeel door ziekte;
 - c. onverwachte afwezigheid personeel door calamiteitenverlof;
 - d. onverwachte afwezigheid personeel door snipperverlof;
 - e. onvoldoende aanwezigheid noodzakelijk kennis en kunde.
5. Hoe vaak is er geruild van schakeldienst en gingen deze ruilingen volgens de afspraken in de basisregeling?

Bespreking evaluatie

Na afloop van de proefperiode evalueert de projectgroep op basis van bovenstaande verzamelde gegevens het succes van de inzet van een schakeldienst. Daarnaast bespreekt de teamleiding in het werkoverleg met de verpleegkundigen over nut en noodzaak. Met name of de schakeldienst ook leidde tot verminderde werkdruk tijdens piekperioden. Op basis van bovenstaande procedure beslist de teamleiding over voortzetting van de schakeldienst.

Plan van aanpak

Samengevat bestaat het plan van aanpak uit de volgende activiteiten:

1. Benoem een projectgroep (roosterplanner, teamleiding en twee verpleegkundigen).
2. Maak in de projectgroep een capaciteitsanalyse. Gebruik daarvoor de handreiking capaciteitsanalyse.
3. Spreek en discussieer met de afdeling (bij voorkeur in het werkoverleg) over nut en noodzaak van het invoeren van een schakeldienst.
4. Ontwerp in gezamenlijk overleg met afdeling en OR een basisregeling schakeldienst.
5. Spreek een proefperiode af en verzamel tijdens deze periode gegevens over het gebruik van de schakeldienst.
6. Evalueer de proefperiode grondig op basis van vooraf gedefinieerde succesfactoren.
7. Pas de basisregeling en de roostermatige planning zo nodig aan op basis van de evaluatie.